

PRESENTAZIONE DEL LIBRO

LA PSICOLOGIA DEL CAMBIAMENTO *Riflessioni, risorse e strategie per governare gli eventi della Vita*

Autore: Stefano Greco

Edizioni Franco Angeli

Prezzo di copertina: € 16,00

Nelle migliori librerie e su www.ibs.it

Indice dei contenuti

Introduzione	pag.	13
1. Il fascino del tempo	»	17
1. Il tempo e la sua storia	»	19
2. Passato, presente e futuro	»	24
3. Il legame tra percezione del tempo e stati d'animo	»	28
3.1 Casualità ed incertezza degli eventi	»	34
3.2 L'utilizzo responsabile del tempo	»	36
4. Il tempo non è denaro	»	38
4.1 Vivere per aspettare la pensione?	»	39
4.2 L'avarizia	»	41
2. Il cambiamento	»	43
1. Le basi neurofisiologiche del cambiamento	»	48
1.1 Il gioco della firma	»	48
2. Cambiamento e personalità	»	51
2.1 Risorse e strategie personali	»	55
2.1.1 L'ancoraggio in se stessi	»	58

2.1.2	La speranza attiva	»	60
2.1.3	L'umorismo	»	61
3.	Patologie legate ai cambiamenti	»	66
3.1	Il complesso del gabbiano	»	67
3.2	La fuga dalla realtà	»	69
3.3	L'effetto mummia	»	72
3.4	La sindrome di Poliremo	»	74
3.5	L'adolescente di mezza età	»	75
3.6	La paura di Dorian Gray	»	77
3.7	Cambiare identità sessuale	»	79
4.	“Chi ha spostato il mio formaggio?”	»	82
3.	I luoghi del cambiamento	»	86
1.	La premessa	»	86
2.	Pensare il cambiamento	»	87
3.	In che modo cambiamo?	»	89
4.	Consapevolezza ed inconsapevolezza del cambiamento. L'arte di cambiare idea	»	91
4.1	Vivere le difficoltà	»	93
5.	Luoghi e non-luoghi del cambiamento	»	94
6.	Il dentro e fuori. La permeabilità possibile	»	98
7.	Ragione e sentimento. Il cambiamento auspicabile	»	102
7.1	Riflessioni prima di salpare	»	106
4.	Dal Carpe Diem al Carpe Vitam	»	108
1.	Afferra il giorno ma anche l'intera vita	»	108
1.1	L'uomo più felice del secolo	»	112
2.	L'arte del saper vivere	»	114
2.1	Realizzare il proprio capolavoro	»	119
2.2	Il senno del prima	»	120
2.3	Uscire dal bozzolo delle abitudini cristallizzate	»	120
2.4	Aprirsi agli altri	»	121
2.5	Accettare serenamente i limiti umani e del pianeta	»	122
2.6	La virtù dell'Araba Fenice	»	123

2.7 Risvegliare le nostre risorse intuitive, creative ed ironiche	»	123
2.8 Stare a maggesi	»	123
3 Giochi sul cambiamento	»	126
3.1 Associazioni spontanee	»	126
3.2 La regola delle quattro “R”	»	127
3.3 Suona e canta il rap di Big Kahuna	»	128
5. Incontrare la morte	»	132
1. Un destino acquatico	»	134
2. La morte come “Porta Magica” dell’Esistenza	»	137
3. Riflessioni sull’Eutanasia	»	138
4. La Commedia è conclusa	»	140
6. L’angolo della scrittura creativa	»	149
1. L’uomo senza idee	»	149
2. Nella Casa del Tempo	»	154
Bibliografia	»	159

ABSTRACT

Ad un manager fu chiesto, in una intervista, quale fosse il suo “segreto” nella gestione del tempo. Rispose: “Il punto fondamentale, quello che potremmo chiamare il “segreto”, è una semplice osservazione che in modo provocatorio mi diverte molto evidenziare quando si affronta il tema della gestione del tempo: si può gestire tutto, tranne il tempo.

Possiamo misurarlo, ma non gestirlo. Il tempo passa. Punto e basta. Allora cosa dobbiamo gestire per portare a termine con successo le nostre attività?

Dobbiamo gestire noi stessi, che ovviamente non siamo solo il nostro lavoro”.¹

Credo che l’arguto commento del manager si attagli bene anche al concetto di cambiamento.

¹ Nel libro “Più risultati in meno tempo” di Gianluca Gambirasio, Edizioni Franco Angeli, Milano, 2007

Possiamo gestire noi stessi in rapporto ai cambiamenti e/o agli eventi della vita che ci capitano ma non il cambiamento di per sé, in quanto non è un'entità astratta, "oggettiva" o indipendente da noi. Il cambiamento riguarda tutti, è la natura stessa della vita, la costante dell'Universo in cui "Nulla si crea, nulla si distrugge ma tutto si trasforma"

Ragionare di "gestione del cambiamento" significa quindi riferirsi alla nostra peculiare, soggettiva, modalità di rapporto con noi stessi, con gli altri, con gli eventi della vita stessa.

Nel corso degli anni, i seminari di formazione ed i convegni sul Time Management e sul Change Management ci hanno detto esattamente il contrario: il tempo ed il cambiamento sono entità che possono essere gestite "con metodo scientifico", come un budget od una scorta di magazzino, e che tali concetti possono essere assimilati come qualsiasi altro contenuto tipico della cultura manageriale.

In realtà, l'orizzonte della Psicologia del Cambiamento abbraccia un campo di riflessione e di approfondimento che oltrepassa di gran lunga i vari riduzionismi concettuali.

Dal nostalgico "*Non è più come una volta*" al preoccupato "*Che fine faremo?*" passando per l'inquietante "*Si stava meglio quando si stava peggio*", fino al volitivo "*Desidero che le cose cambino*", i cambiamenti lasciano tracce profonde, nel "bene" e nel "male", nel linguaggio ma soprattutto nella vita delle persone, nelle organizzazioni e nel sociale.

Parlare di cambiamento nei contesti organizzativi significa, ad esempio, dover considerare un insieme variegato di fattori, laddove persone e strutture si con-fondono con economia, società e leggi. Difficile pensare che i segnali di cambiamento nelle organizzazioni si presentino in modo immediato. E' probabile che l'insieme di elementi, che a posteriori vengono a definirsi come uno stato di transizione, sia frutto di scelte, strategie, comportamenti, credenze, idee, meccanismi operativi, che si sono stratificati nel corso degli anni e che sono andati a fondersi progressivamente con l'identità e la cultura dell'organizzazione stessa. Molto probabilmente, si tratta di un passato, di un'eredità che, se pur ha portato nel corso del tempo ad uno stato di impasse, è pur sempre un passato che tranquillizza, rassicura. Una

storia nella quale l'organizzazione si conosce e si riconosce ma che va fatta comunque evolvere, progredire. Le preoccupazioni e le ansie, a volte, impediscono di individuare nella realtà quotidiana gli indicatori di un cambiamento prevedibile. L'attribuzione di colpe, lo scaricabarile e il reciproco scambio di accuse tra i livelli gerarchici e quelli operativi paralizzano la "pensabilità" del cambiamento stesso, determinando il cristallizzarsi della situazione di transizione. Alla ricerca di un colpevole, il movimento frenetico, deprivato di qualsiasi chiarezza e senso, prende il sopravvento. Il capovolgimento è vicino. Il malessere aumenta. Le persone si ammalano e l'organizzazione perde di lucentezza. Allora bisogna ricorrere ai ripari. Ecco allora l'esperto di turno od un nuovo capo da cui tutti si aspettano indicazioni precise, ricette infallibili e strategie immediate per rendere stabile la barca.

La soluzione è data: da oggi in poi sarà necessario agire su tre livelli:

- 1) Operativo, con la creazione di un nuovo know how e con un ridisegno dei processi operativi.
- 2) Organizzativo, con la ridefinizione di nuovi modelli di azione condivisi
- 3) Strategico, con il coinvolgimento del personale per definire nuove modalità comportamentali ed individuare nuovi paradigmi decisionali

Magari bisogna anche valutare il fatto che ricette infallibili non ce ne sono e che vanno recepiti tutti i segnali, anche quelli più deboli, inviati dalle persone e dall'organizzazione, individuando i paradossi, le distorsioni, le assenze e le resistenze che non permettono di evolvere perchè alzano un polverone tale da nascondere la possibilità di assestarsi su nuovi elementi ed individuare i percorsi più idonei.

Ad esempio, l'impatto di una fusione sul mercato comporta:

- 1) Una perdita fisiologica di clienti
- 2) Tensioni interne per sovrapposizione di procedure e soprattutto di funzioni organizzative
- 3) Preoccupazioni delle persone riguardo il "che fine faremo".

Bisogna dunque pensare ad una nuova leadership del cambiamento, che trasformi realmente il "personale" nelle persone che sentono di appartenere ad un'unica organizzazione ed avvertono la necessità di sostenerla.

Soprattutto, poter pensare che non sono le organizzazioni o le società che cambiano ma le persone che vi fanno parte.

Questo sì che è un nuovo paradigma!

Tuttavia, questo nuovo paradigma viene troppo spesso accantonato, distorto o sottovalutato!

La parola “cambiamento”, infatti, è una di quelle – come flessibilità, globalizzazione, crescita, incertezza, competitività – che la retorica della contemporaneità ha fortemente ideologizzato ad (ab)uso e consumo della politica, dei mass media ed anche di una certa cultura manageriale. Il primo “ideologo del cambiamento” fu Karl Marx quando affermò che “I filosofi hanno soltanto interpretato il mondo, si tratta ora di trasformarlo”. Quando Sarkozy vinse le presidenziali in Francia, apparvero alcuni manifesti, affissi a Roma da un partito politico, recanti la scritta: “Vince Sarkozy. Cambia l’Europa”, senza ovviamente spiegare nulla.

Un relatore inizia il suo intervento all’interno di un workshop sulla Legge 626/94 utilizzando il cambiamento come “argomento-aperitivo”: “siccome tutto cambia e noi facciamo parte del tutto, allora bisogna attrezzarci per il cambiamento”. Una sorta di sillogismo che farebbe sussultare Aristotele per la sua banalità e generalizzazione. Purtroppo, non sono pochi i relatori o i formatori che utilizzano questa modalità generalizzante quando affrontano il tema del “Change Management”. “Bisogna amare l’incertezza” va predicando qualcuno, senza entrare nello specifico e/o senza fornire contenuti ed informazioni funzionali a capire concretamente come si fa. Proprio a fronte di tali considerazioni, l’obiettivo di questo saggio è recuperare il concetto di cambiamento, decontaminarlo opportunamente dalle scorie ideologiche e ambigue sedimentatesi nel tempo e restituirlo al lettore in tutta l’ autenticità e profondità dei suoi molteplici significati.

La fruibilità del testo si lega soprattutto ad una serie di chiavi di lettura, riflessioni, risorse e strategie psicologiche da poter assimilare, rielaborare ed utilizzare per governare in modo soddisfacente gli eventi della propria vita, nel lavoro come negli affetti o nel sociale.

Il lettore viene stimolato su alcune domande cruciali come:

- 1) Qual è il “giusto approccio” al cambiamento?
- 2) Come trarre il “positivo” dagli eventi?

- 3) Come allenarsi nella palestra della vita?
- 4) Quando ci troviamo ad affrontare un cambiamento imposto, come “uscirne bene?”
- 5) Come autovalutare le personali modalità di approccio ai cambiamenti?
- 6) Come “rivisitare” il passato senza rimanervi imprigionati?
- 7) Come interpretare i cambiamenti?
- 8) Le favole e le metafore in che modo si applicano alla vita reale?
- 9) Qual è il “valore” del cambiamento?

Risposte definitive o verità assolute non vengono date. Pertanto, l’invito che rivolgo al lettore è quello di considerare gli argomenti e gli stimoli presenti nel libro come uno scoglio dal quale la riflessione personale possa tuffarsi in un limpido mare di intuizioni ed esplorare i fondali dei possibili significati.

Una volta immersi nella lettura, scopriremo che molto probabilmente la “mission impossible” di ogni tipo di cambiamento diventa quella di trovare dei “punti fermi” a cui ancorare le nostre “certezze”, capire come fare il rafting nel torrente dell’esistenza senza farsi travolgere dalla piena degli eventi e delle emozioni. Il paradosso quotidiano del cambiamento risiede nel cercare la consistenza nell’inconsistenza, la solidità nella fluidità, l’identità personale nella mutevolezza delle nostre diverse età anagrafiche e mentali.

E poi ancora altre domande sulle quali ragionare o far divertire la fantasia:

- ✓ Viviamo la vita o sopravviviamo ai cambiamenti?
- ✓ Se l’attimo è fuggente, come possiamo coglierlo?
- ✓ Quali sono le differenze, in termini di vissuti e risorse, tra un cambiamento desiderato ed un cambiamento imposto/subito?
- ✓ Se nessuno è mai tornato dall’ “Aldilà” per raccontarci come è andato il “viaggio”, come possiamo attrezzarci nell’ “Aldiquà” per affrontarlo in modo opportuno quando sarà il nostro momento?

Sicuramente, alcuni quesiti rimarranno senza risposta.

Tuttavia, crediamo che il fascino dei cambiamenti e della Storia, intesa come “l’inaspettato che arriva” (Erodoto), consista proprio in questo non sapere.

“Si possono prevedere la guerra e la rivoluzione. Non si possono prevedere le conseguenze di una caccia alle anitre in autunno” (Lev Trockij).

Nel mondo del cambiamento, dunque, può accadere che l’evento quotidiano sia imprevedibile mentre quello straordinario sia tranquillamente prevedibile.

In ogni caso, la scelta del verbo “governare”, utilizzato nel titolo del libro, non è casuale.

Indica il fatto che ognuno di noi è chiamato ad essere il timoniere che governa il veliero della propria vita, in un oceano di cambiamenti e di trasformazioni.

Il verbo “gestire”, così inflazionato, associato al termine cambiamento produce un effetto surgelante, privando il concetto di tutta la sua ricchezza emotiva e poetica.

Per governare i cambiamenti in modo soddisfacente, così come del resto per vivere, sono necessarie passioni e risorse psicologiche.

Le passioni che viviamo e che auguro a tutti di vivere – nella vita personale, affettiva e lavorativa – sono i necessari venti che ci faranno solcare le grandi onde dell’oceano del tempo che ci è concesso per vivere.

Le risorse psicologiche sono invece le carte nautiche, la bussola, il radar, il sonar che offrono indicazioni e supporti su come “tenere la barra” del timone di se stessi e governare la nave della propria vita fino all’attracco nel Porto dell’Esistenza.

Occorre naturalmente aver chiara “la rotta da seguire” – uno stile di vita brillante ed intelligente –, diventare abili nel recuperare le “derive” – i momenti di crisi –, nell’uscire dalle “secche” – fasi di stallo prolungato – e nell’evitare pericolosi “naufragi” – malesseri e patologie.

Una volta armata la prora, non resta altro che salpare, prendere il largo e godersi il gioco dei colori di albe e tramonti sulla linea infinita dell’orizzonte, la fresca brezza marina, gli spruzzi d’acqua ed il volo degli albatros sospinti dal vento sullo sfondo di nuvole infuocate...

Buon viaggio verso i vostri cambiamenti!